



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Fitness em Luanda - Angola **A visão dos gestores e clientes de ginásios**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri:

Presidente

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais

Professor Doutor Vitor Manuel dos Santos Silva Ferreira

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Camila Rodrigues Lemos de Abreu Morais

2015

Agradecimentos

Expresso aqui os meus agradecimentos a algumas pessoas e instituições, cujo apoio foi fundamental para o desenvolvimento deste projeto.

Durante 3 anos, diversos foram os acontecimentos e pessoas com os quais tive a felicidade de me cruzar durante o meu percurso e permitaram que eu chegasse onde me encontro hoje. Significa o finalizar de mais uma etapa da minha vida e como tal pretendo deixar os devidos agradecimentos a todas as pessoas que, estimularam o meu eu para não desistir e sempre continuar.

Em primeiro lugar, ao meu orientador Professor Doutor Carlos Colaço, que desde início acreditou em mim e neste projeto, guiando-me sempre da melhor forma para a concretização do mesmo. Apesar de todas as incertezas que foram surgindo, sempre procurou estimular a minha motivação, nunca deixando que a possibilidade de desistir existisse. A si professor, o meu profundo agradecimento.

Em segundo lugar, o mais importante de todos os agradecimentos - à minha família. Aos meus pais por toda a educação que me deram, e de forma excecional me apoiaram em todo o meu percurso, fazendo-me entender que o caminho a percorrer não é feito de desistências, mas sim de importantes aprendizagens, onde os nossos objetivos são realmente possíveis de serem concretizados. Mãe, a tua força e determinação são algo que me fascina, pois é graças a ti que me encontro onde estou hoje. Pai, apesar de já não poderes estar presente, tenho a certeza que o finalizar desta minha etapa será mais um orgulho para ti, com toda a força que sempre me deste, o meu muito obrigada. Ao meu irmão Pedro e à sua mulher, Elsa, que partilharam direta e indiretamente comigo todas as angústias e alegrias resultantes desta situação. Aos meus sobrinhos, cujos sorrisos e constante felicidade contribuíram para o crescer da minha motivação ao longo do projeto. Paula, obrigada por todas as conversas que tivemos e que me fizeram crescer e tornar uma pessoa melhor, sem receio sempre me indicaste os pontos menos positivos, e com força e dedicação me ajudaste a melhorar.

Aos meus amigos que constantemente me foram perguntando como estava a correr este projeto e ao mesmo tempo com bons conselhos e momentos felizes, contribuíram para a concretização do mesmo: Mafalda Soares, Luís Ferreira, Patrícia Antunes, Ana Braga, Susana Machado, Álvaro Campeão e Miguel Almeida.

Por último, e não menos importante, o meu obrigada a todos os Health Clubs, cujos responsáveis disponibilizaram toda a informação necessária, assim como as suas instalações, recursos humanos e sócios para a aplicação dos questionários e outras questões necessárias à investigação.

Resumo

Em Luanda (Angola) o setor do Fitness não tem demonstrado a evolução esperada, tendo em conta a sua enorme margem de progressão. Como tal, resultado do problema verificado, torna-se importante efetuar o presente estudo, com o intuito de perceber a existência do problema, definir soluções e aplicar as mesmas.

Este estudo tem como objetivo principal analisar o Fitness em Luanda. Como objetivo secundário, tornou-se relevante perceber qual a visão dos gestores e clientes de ginásios.

Para a recolha de informação, foram aplicados dois questionários, sendo o primeiro direcionado para os gestores de ginásios em Luanda e o segundo direcionado para os clientes de ginásios, com o fim de medir o seu grau de satisfação no que respeita ao serviço oferecido.

São consideradas duas amostras, isto é, para o primeiro questionário foi selecionada uma amostra de 10 gestores e para o segundo questionário, uma amostra de 20 clientes (dois clientes por ginásio, sendo um homem e uma mulher).

Com o questionário aplicado aos gestores de ginásios, foram obtidos resultados sobre a percepção que estes (os gestores) têm sobre o mercado do Fitness. Obtivemos percentagens significativas sobre o interesse em efetuar a Pesquisa e Análise de mercado e que a sua concorrência é uma das suas principais preocupações.

Questões referentes ao consumidor, demonstraram uma importância relevante dada ao mesmo, assim como a todos os fatores relacionados.

Afirmaram ainda, que questões sobre a companhia (posicionamento, missão, valores, objetivos e estratégias de preço), também têm a sua importância.

Os resultados obtidos com o segundo questionário (Satisfação do cliente), indicam que 100% dos inquiridos afirmaram estar satisfeitos com o serviço oferecido, no entanto é necessário ter em atenção fatores que possam influenciar negativamente na tomada de decisão em adquirir o serviço (tempo/duração de deslocação e o Preço).

Foram também apresentadas sugestões, por parte dos clientes, de forma a melhorar a oferta e o funcionamento do ginásios.

Palavras-chaves: Fitness, Gestão, Estratégia, Concorrência, Satisfação

Abstract

In Luanda (Angola) the sector of the Fitness has not been demonstrating the expected evolution, taking into account his huge progression margin. As such, when it resulted from the checked problem, it makes important to effectuate the present study, with the intention of realizing the existence of the problem, defining solutions and applying same.

This study has like main objective analyses the Fitness in Luanda. Like secondary objective, it became relevant there realized which the vision of the managers and clients.

For the information gathering, two questionnaires were applied, being the first directed to managers and the second directed to clients, with the end of measuring his degree of satisfaction in what it respects to the offered service.

They are thought that two samples. For the first questionnaire was selected a sample of 10 managers and for the second questionnaire, was selected a sample of 20 clients.

The first questionnaire revealed the managers perception about the market of Fitness. We obtained significant percentages on the interest in effectuating the Inquiry and Analysis of market. Your competition is one of their main concerns.

For the questions about the consumer, a relevant importance was given, as well as to all the connected factors.

For the questions about company (market positioning, mission, values, objectives and strategies of price), also have their importance.

The results obtained with the second questionnaire (Satisfaction of the client), indicate that 100 % of the clients affirmed to be satisfied with the offered service, however it is necessary to have in attention factors that they could influence negatively the taking decision in acquiring the service (time / duration of dislocation and the Price).

Keywords: Fitness, Management, Strategy, Competition, Satisfaction

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
1. Revisão da Literatura	7
1.1 História do Fitness.....	7
1.2 Conceito de Satisfação do Cliente.....	10
1.2.1 A visão do cliente em relação ao produto ou serviço da empresa.....	13
1.2.2 Satisfação no Fitness.....	14
1.3 Estratégia Organizacional.....	15
2. Metodologia	17
2.1 Objetivo, problema e natureza da pesquisa.....	17
2.2 Caracterização do estudo.....	17
2.3 População e Amostra.....	18
2.4 Instrumentos.....	18
3. Análise e Discussão dos Resultados	20
3.1 Questionário 1: Gestores de Fitness em Luanda	20
3.1.1 Análise de mercado.....	21
3.1.2 Consumidor.....	25
3.1.3 Companhia.....	30
3.1.4 Concorrência.....	33
3.1.5 Clima.....	34
3.2 Questionário 2: Satisfação do cliente	37
4. Conclusões e Considerações Finais	44
5. Referências Bibliográficas	49
6. Anexos	51

Índice de Figuras

Ciclo de Satisfação do cliente.....	11
Lauterborn: os 4 C's.....	13
Fórmula do Serviço.....	14

1. Revisão da Literatura

1.1 História do Fitness - Evolução

O Fitness, como movimento reconhecido, teve o seu início no final da década de 70 no séc. XX.

O conceito de Fitness foi variando ao longo dos tempos, através de diferentes visões e aspetos sobre o corpo (Gonçalves, 2013).

De acordo com Maguire (2008), o Fitness encontra-se em constante alteração, a sua definição, os seus critérios e objetivos estão associados a agendas sociais, ansiedades e problemas atuais.

As primeiras instalações e equipamentos surgiram no séc. XVIII, nos Estados Unidos da America (EUA), sendo que o boom da comercialização do Fitness surge nos anos 70 do séc. XX (Grantham et al., 1998; Maguire, 2008).

Segundo Maguire (2008), podemos mencionar três momentos que deram forma ao Fitness nos EUA. Foi nos anos 70 do séc. XX, que surgem os Health Clubs, caracterizados como o novo local para a prática de exercício físico. Possibilitando a combinação entre as formas anteriores de exercício (ginástica e musculação), com uma nova variedade de exercícios e equipamentos orientados para um estilo de negócio.

O segundo momento acontece nos anos 80, com a expansão e consolidação dos Health Clubs. O Fitness, fruto da comunicação dos media (divulgação), é mencionado como um estilo de vida ativo. A indústria dos Health Clubs viu assim, a sua consolidação e expansão assente numa procura em grupos de exercício (aeróbica), objetivos de recreação e uma oferta de serviços mais alargada e vocacionada para o corpo e aparência.

O terceiro e último momento, surge nos anos 90 nos EUA, com um novo tipo de serviço: o treino personalizado (TP). Aliado ao aumento da classe de exercício, com o aumento da tendência luxuosa com o corpo, o novo critério de Fitness tem base na interação um para um, com formas de trabalhar o corpo segundo padrões culturais. Maguire (2008) afirma ainda, que o terceiro momento, é resultado da combinação de duas mudanças sociais: o interesse individual pelo aperfeiçoamento e a política económica que persuadiu o cidadão a um estilo de vida saudável.

Após 1998, com o período moderno, são introduzidas as estratégias de marketing, especialização na gestão, alterações nos recursos utilizados e uma oferta de serviços mais variada ao dispôr do cliente. A marca Fitness e o serviço de treino personalizado, tornaram-se numa aposta de diferenciação, assim como a segmentação de mercado (classe alta) e a promessa de um serviço de qualidade. Dando origem a uma indústria que movimenta milhões de euros por todo o mundo (Santos & Correia, 2011).

O mercado do consumidor orienta o corpo e o Fitness, através da produção de produtos/serviços e expansão de mercado de serviços.

A relação entre o aperfeiçoamento individual e o status social e profissional, assim como as políticas públicas de saúde e estratégias focadas num estilo de vida ativo (Maguire, 2008).

Entre 1997 e 2001, foi possível observar diferentes tipos de organizações de Fitness: altos custos, baixos custos, só para um sexo, unisexo, familiares, para jovens adultos, cadeias de ginásios, clubes independentes, simples estúdios de treino personalizado e clubes de massa com multiatividades e múltiplos usos e serviços (Maguire, 2008).

No quadro seguinte, será possível observar o contínuo crescimento do Fitness:

Mundial	EUA	Europa
<u>2011</u>	<u>2011</u>	<u>2011</u>
133 558- clubes 128 772 357- sócios 70 926 274 586 USD- receita total	29 890- clubes 50 220 000- sócios 20 300 000 000 USD- receita total	48 005- clubes 44 446 750- sócios 31 401 732 146 euros- receita total
	<u>2006</u>	<u>2006</u>
	29 100- clubes 41 300 000- sócios	33 800- clubes 36 900 000- sócios
	<u>2005</u>	<u>2005</u>
	29 000- clubes	1.7 biliões de euros- receita total

Fonte: IHRSA 2011, 2006 e 2005.

Segundo Santos e Correia (2011), o Fitness para além de Health Clubs e exercício, é também um setor de negociação, com características específicas e procura constante por serviços ideais.

Maguire (2008) defende que o desenvolvimento do Fitness contemporâneo é resultado da combinação entre três particularidades. Isto é, a particularidade num tipo específico de instalações, os ginásios e os Health Clubs. Outra particularidade, é aquela que está relacionada com as formas diversas de comunicação social que têm vindo a enfatizar a imagem criada em torno do Fitness, de modo a atingir os consumidores. A última particularidade encontra-se relacionada com os próprios produtores (treinadores personalizados e instrutores) e a oferta variada de serviços específicos que procuram a satisfação do cliente.

Em simultâneo com a evolução do Fitness, surge o conceito de Wellness (utilizado para significar o equilíbrio entre o corpo, mente e espírito).

O termo Wellness foi inicialmente aplicado, nos anos 50, segundo um contexto da medicina alternativa. No entanto, foi no decorrer de algumas palestras proferidas por Halbert Dunn, que o mesmo começou a citar a seguinte frase: “High level Wellness”. Para Dunn (1961), Wellness é considerado um método integrado de funcionamento, com o intuito de maximizar o potencial do indivíduo. Para tal, é necessário um equilíbrio constante por parte do indivíduo.

Não obstante da definição apresentada anteriormente, foi a partir dos anos 70 do séc. XX, que surge o conceito moderno de Wellness, definido pela National Wellness Association de Singapura.

“Wellness is an active process through which people become aware of, and make choices toward, a more successful existence”.

A indústria de Wellness consiste na prestação de serviços ou venda de produtos a pessoas saudáveis, que estimulem a redução dos efeitos de envelhecimento, auxiliem na prevenção de doenças e contribuam para a autoestima e imagem corporal (Pilzer, 2007).

O fato de a consciencialização dos benefícios da atividade física e bem-estar, ter vindo a aumentar, veio por este meio justificar a necessidade de desenvolvimento da indústria Wellness.

1.2 Definição de Satisfação do Cliente

A satisfação é resultante do contentamento das necessidades e desejos. Sendo que, estes não se processam da mesma forma. A necessidade é a condição insatisfatória de um consumidor, que o leva a uma ação que tornará essa condição melhor (Assael, 1998; Lindon et al., 2000; Maslow, 1952; Sheth et al., 2001). O desejo é a condição para obter mais satisfação do que é absolutamente necessário (Green, 2003; Lindon et al., 2000).

Segundo Johnson et al. (1995), têm sido adaptados dois conceitos gerais de satisfação:

- A satisfação como uma transação específica. A satisfação do cliente é vista como um juízo avaliativo pós-escolha relativo a uma compra ou transação específica;
- A satisfação como um processo cumulativo. A satisfação, neste caso, representa uma avaliação global baseada no conjunto da experiência de compra e consumo de produtos ou serviços da empresa ao longo do tempo.

No primeiro conceito, a satisfação é percebida como uma transação específica, a qual fornece informação sobre o produto ou serviço particular.

Recentemente foi elaborada uma investigação, na qual este primeiro conceito foi utilizado, com foco na relação entre a qualidade apercebida e satisfação (De Ruyter et al., 1997) e no papel das emoções na avaliação da satisfação (Oliver, 1993).

No segundo conceito, a definição de satisfação como um processo cumulativo é um indicador fundamental no desempenho passado, presente e futuro das empresas. A satisfação cumulativa não é uma avaliação do cliente sobre uma transação específica de um produto ou serviço num dado momento de tempo, isto é, trata-se de uma avaliação global da experiência do cliente, até ao presente, com um fornecedor de um dado produto ou serviço. Uma outra vantagem sobre o conceito de satisfação como processo cumulativo é a sua maior capacidade de previsão do desempenho económico devido ao fato dos clientes tomarem as suas decisões de compra com base no conjunto das suas experiências e não apenas numa transação ou num episódio particular. Esta definição é corrente nos conceitos adaptados na psicologia económica e na economia do bem-estar, onde o conceito de satisfação do cliente é sinónimo de utilidade do consumo (Johnson et al., 1995).

Satisfação aplica-se em relação ao consumidor, após a realização de uma compra, em função da oferta em relação às suas expectativas.

Por satisfação entende-se a sensação de prazer ou descontentamento resultante da comparação entre o resultado percebido de um produto e as expectativas do consumidor. Caso o desempenho não corresponda às expectativas do consumidor, dará como resultado a sua insatisfação. No caso de as expectativas serem correspondidas, o resultado será a satisfação do consumidor. Caso o desempenho seja para além das expectativas, o resultado será um consumidor altamente satisfeito.

As expectativas do consumidor são resultantes de experiências em compras anteriores, conselhos de amigos e colegas e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes.

A satisfação dos clientes deve ser medida com regularidade, pois esta é fundamental para fidelizar clientes e satisfazê-los.



Figura 1: Ciclo de Satisfação do cliente. Fonte do autor.

A relação entre a satisfação e a fidelidade do cliente não é proporcional. Um cliente nada satisfeito, normalmente abandona a empresa e, é quase certo que divulgue uma imagem negativa. Um cliente satisfeito pode facilmente mudar de fornecedor, caso surja uma oferta melhor. Um cliente muito satisfeito, a probabilidade em repetir a compra é maior, podendo criar um vínculo emocional com a marca ou empresa.

Existem diversos métodos para medir a satisfação do cliente, seja através de levantamentos periódicos, perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou disposição de recomendar a empresa ou a marca a outros.

É também possível monitorizar a satisfação através do índice de perda de clientes, contactando aqueles que pararam de comprar ou mudaram de fornecedor, com o intuito de saber o motivo.

Através do “cliente mistério” é possível recolher informação sobre os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos/serviços da empresa e dos concorrentes.

Nos levantamentos de satisfação, é importante fazer as perguntas certas. Para Frederick Reichheld apenas uma pergunta é realmente importante: “Recomendava este produto/serviço a um amigo?” – argumentando que normalmente os departamentos de marketing focam os levantamentos em áreas que podem controlar: imagem de marca, determinação de preço e características do produto.

Reichheld diz ainda que a disposição do cliente em recomendar o produto/serviço a um amigo é resultante do tratamento recebido por parte dos funcionários, que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra.

Alguns autores também fazem menção à relação existente entre os conceitos qualidade e satisfação, sendo que por vezes é fácil confundir-se o seu significado.

Hoffman et al. (2003) defende que a forma como os dois conceitos se relacionam com o comportamento continua.

Rust et al. (1994) partilha da opinião referida anteriormente, acrescentando que os conceitos de satisfação e qualidade do serviço para o consumidor, apesar de estarem interligados, são ambos distintos.

1.2.1 A visão do cliente em relação ao produto ou serviço da empresa

Lauterborn (1990) vem sugerir um novo modelo d análise de mercado – 4 C's. Não obstante, do anterior conhecido modelo dos 4 P's (Produto , Preço, Promoção e Ponto de distribuição), Lauterborn decide aplicar um novo modelo, sobre o ponto de vista do Cliente.

Com o foco nas necessidades do cliente, este modelo veio auxiliar as empresas a estabelecer soluções para o consumo do cliente.



Assim, Lauterborn sugere o seguinte:

- Esquecer o Produto, dando prioridade às vontades e necessidades do Cliente;
- Esquecer o Preço, passando a compreender o Custo, para o cliente satisfazer a sua vontade ou necessidade;
- Esquecer o Ponto de distribuição e pensar na Conveniência de comprar;
- Esquecer Promoção, valorizando mais a Comunicação como um conceito mais alargado para qualquer tipo de interação entre a empresa e o cliente.

1.2.2 Satisfação no Fitness

Pires et al. (1996) faz menção de algumas razões a ter em conta por parte das empresas, no que respeita à satisfação dos seus clientes. A primeira razão está relacionada com o poder relativo dos clientes, ou seja, quando a oferta é superior à procura, existente atualmente no mercado do Fitness, o poder negocial dos fornecedores é reduzido em favor do poder negocial do cliente. Pois, é com facilidade que estes clientes mudam para a concorrência, quando insatisfeitos.

Outra razão apresentada por Pires, é o nível de educação mais elevado dos consumidores e utilizadores dos serviços.

A oferta de serviços em muitos Health Clubs, está orientada para além da satisfação dos clientes, ou seja, resultante da constante oferta da concorrência, os Health Clubs estabelecem como prioridade orientar a sua oferta para clientes altamente satisfeitos. Altos níveis de satisfação criam laços emocionais com a marca, não se caracterizando apenas por uma preferência racional, resultando em altas taxas de lealdade, fidelização (Kotler, 2000).

Ainda, de acordo com Gonçalves (2012), satisfação é um estado mental e, assim sendo, é difícil medi-la sob a forma do que realmente importa, a conduta da pessoa. Afirma ainda, que a estratégia para manter o cliente é muito mais do que fazê-lo sentir-se feliz ou satisfeito. Com os inquéritos de satisfação, nem sempre obtemos uma resposta 100% verdadeira, como tal, o êxito está em compreender que os clientes satisfeitos não são necessariamente clientes fidelizados.

A satisfação é importante para termo de comparação entre os nossos esforços com os dos nossos concorrentes. O fato de não haver satisfação do cliente significa um risco maior de abandono, caso não haja comunicação e ação reparadora imediata.

A “Fórmula do Serviço” que indica o resulta da satisfação, é a seguinte (Huete, 2006):

Fórmula do Serviço
Satisfação (S) = Percepção (P) – Expetativa (E)

Figura 2: Fórmula do Serviço (Manual de Fitness & Marketing, 2006, pág.168)

Por percepção entende-se a forma como o cliente interpreta emocionalmente a experiência que teve no contato com o serviço. É necessário compreender as emoções despertadas através do contato com o serviço.

A expetativa é referente a toda a comunicação verbal e não verbal desenvolvida à volta do serviço, do produto e das pessoas em contacto com o cliente, em relação àquilo que é transmitido e aquilo que é realmente oferecido.

1.3 Estratégia Organizacional

É necessário delinear estratégias, que permitam às organizações desportivas, alcançar os objetivos propostos. Qualquer estratégia correctamente deliberada terá obrigatoriamente como ponto de partida o levantamento da situação existente.

Quando é mencionado o termo “estratégia”, estamos-nos a referir a um plano de ação que nos permite alcançar o nosso objetivo, ou seja, em todos os negócios as metas a alcançar estão intrinsecamente relacionadas com a estratégia, seja esta de marketing, tecnológica ou de procura de recursos. Porter afirma que, a Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa.

Com a estratégia pretende-se alcançar uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Para uma empresa melhorar a sua competitividade, é necessário seleccionar a melhor estratégia.

Segundo Nicolau (2009), a estratégia está presente nos mais variados contextos, chegando a demonstrar ser um conceito estabilizado, sem uma definição necessária.

Hambrick (1983), defende que a estratégia é um conceto multidimensional e situacional, o que dificulta uma definição única.

Para Chandler (1962), a estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo, a adoção das ações adequadas e a afetação dos recursos para atingir os

objetivos. No entanto, Ansoff (1965) afirma que a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas estão relacionadas com a empresa e o seu ecossistema. Porter (1980), defende a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas, que permitam criar uma posição defensiva na indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas, com o intuito de obter um retorno maior sobre o investimento.

Após apresentada a definição de estratégia, prosseguimos agora para a definição de Estratégia Organizacional.

Por Estratégia Organizacional entende-se a postura que as organizações adotam para gerir o seu relacionamento com o seu meio envolvente. Realçando que a “estratégia” organizacional está relacionada com o futuro da organização e necessita de uma atuação ativa e proativa da organização para integrar todas as manobras e movimentos organizacionais de maneira eficaz (Ferreira, s/d, p.3).

É possível dividir a estratégia organizacional em dois momentos:

1. Posicionamento estratégico de cada organização, onde é necessário, por parte da organização, o desenvolvimento de atividades que se diferenciem da concorrência. O objetivo será alcançar vantagens competitivas. A presente etapa, requer uma análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas (Análise SOWT);
2. Momento do movimento, onde a organização destaca uma estratégia centrada na intenção e no movimento, ou seja, escolhe um tipo de estratégia organizacional adequado para a empresa. Existem vários tipos de estratégias organizacionais, que são: estratégias pretendidas, que são explícitas e formalmente planeadas; estratégias realizadas, que emergem de uma série de decisões tomadas e implementadas; estratégias não-realizadas, que foram planeadas, mas não implementadas (Caetano e Vala, 2007).

Segundo Shank (2008, p.91), a estratégia organizacional é meio pelo qual a organização atinge os seus objetivos organizacionais e objetivos de marketing. Diz ainda, que a visão organizacional, a missão, objetivos e metas representam “o quê”, a estratégia da organização, representa o “como”.

Shank (2008) divide o desenvolvimento das estratégias em quatro níveis: estratégia a nível corporativo; estratégia a nível empresarial; estratégia a nível funcional; estratégia a nível operacional.

2 Metodologia

O seguinte capítulo pretende especificar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo. Apresentando os seus objetivos, a caracterização do estudo, definição da amostra e todos os procedimentos realizados na recolha de dados. Como tal, o presente capítulo será estruturado da seguinte forma: Problema; Objetivo; Caracterização do estudo; População e amostra.

2.3 Problema

O problema apresentado neste estudo, é referente à inexistência de uma estratégia organizacional capaz de fomentar o desenvolvimento do Fitness em Angola (mais especificamente, nos ginásios em Luanda). Como tal, a questão que se põe é a seguinte: Porque é que o setor de Fitness se encontra estagnado, quando apresenta uma grande margem de progressão?

São diversos os problemas existentes na cidade de Luanda, que de certa forma influenciam negativamente o setor do Fitness: custo de vida elevado; formação pouco exigente; trânsito “caótico”, etc.

2.4 Objetivo

De acordo com o problema verificado e anteriormente referido, optou-se por estabelecer como objetivo principal deste estudo, a Análise da Visão dos gestores sobre o Mundo do Fitness, em Luanda. Perceber quais as estratégias organizacionais, a visão que têm sobre o mercado, o consumidor e a concorrência.

Como objetivo secundário, que veio complementar e fornecer mais dados para este estudo, optou-se pela análise da visão dos clientes de Fitness, medindo o seu grau de satisfação em relação ao serviço oferecido.

2.5 Caraterização do estudo

Com base nos objetivos, que suportam este trabalho, a metodologia adoptada será do tipo exploratória, com carácter quantitativo e qualitativo. Procuramos explorar, compreender e descrever criticamente acontecimentos.

A abordagem do tipo exploratório, deve-se ao fato de o assunto em questão ainda ser bastante prematuro, com pouco ou quase nenhum conhecimento.

A abordagem qualitativa é justificada através da análise de resultados obtidos, onde é possível verificar se os ginásios em Luanda utilizam algum modelo de gestão, se efetuam pesquisa e análise de mercado, e posteriormente saber o nível de importância.

Para a abordagem quantitativa, esta terá por base dados obtidos através do programa “Survio”, onde são apresentados análises e gráficos dos respetivos dados obtidos.

2.6 População e Amostra

Quando é mencionada uma amostra, esta deve, na medida do possível, ser representativa da população total ou universo. A amostra implica a seleção de uma parte da população com o intuito de inferir acerca do seu conjunto.

Para este estudo foram aplicados dois questionários e para tal foi necessário selecionar duas amostras.

O primeiro questionário, contou com uma amostra total de 10 gestores. Para o segundo questionário, foi selecionada uma amostra total de 20 clientes (sendo dois clientes por ginásio, um homem e uma mulher).

2.7 Instrumentos

Após definida a amostra, tornou-se prioritário selecionar um instrumento que nos permitisse recolher os dados necessários. O instrumento utilizado para a recolha de dados, foi o questionário. Como modelo (do questionário), foi utilizado o questionário apresentado por Mafalda Soares (2014), devidamente adaptado ao tema deste estudo. Um questionário de recolha de dados de ordem qualitativa e quantitativa.

No questionário é aplicada a rígida ordenação de perguntas, onde foram utilizadas questões abertas e fechadas. Com as questões fechadas pretendemos que o ato de inquirir seja facilitado, assim como o tratamento de resultados. As questões abertas pretendem dar ao inquirido uma liberdade maior nas suas respostas, com o fim de recolher mais informação.

O questionário foi apresenta-se em cinco partes, sendo a primeira referente à Análise de Mercado, onde é questionada a sua existência, e por conseguinte a sua importância e ainda as componentes de análise.

A segunda parte questiona a postura da organização em relação ao consumidor, isto é, existência de segmentação e fatores comportamentais.

Terceira parte questiona a Companhia, ou seja, se está ou não definido um posicionamento, se a missão, os valores e os objetivos estão definidos.

Na quarta parte, é abordada a questão concorrência, onde se pretende aferir qual o conhecimento que a organização tem perante a sua concorrência.

Na quinta, e última parte, é questionado o clima, ou seja, fatores económicos, aspetos legais e meios de comunicação.

Ao longo do questionário, destinado aos gestores de ginásios, serão frequentes as questões de medição de importância, onde será utilizada a escala de Likert (bastante utilizada em pesquisas de opinião), com o intuito de os inquiridos especificarem o nível de importância quer seja a nível do Mercado, Concorrência, Estrutura Organizacional, Consumidor e Clima.

A seguinte escala irá apresentar cinco níveis de respostas e o seu formato será o seguinte:

1. Sem Importância
2. Pouco Importante
3. Média Importância
4. Importante
5. Muito Importante

O questionário foi aplicado, através da utilização do programa Survio, que se encontra disponível de forma gratuita na internet (<http://www.survio.com/pt/>). O presente questionário estará disponível nos anexos deste projeto.

Neste estudo, foi ainda aplicado um segundo questionário, direcionado para os clientes de ginásios, cujo o principal objetivo é medir o seu grau de satisfação face ao serviço oferecido. Aferir dados, que nos permitam compreender os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças dos ginásios, tendo por base a visão do cliente.

Não foi utilizado nenhum questionário base. Sendo assim, foi necessária a construção de um questionário que nos permitisse aferir dados, que pudessem responder ao segundo objetivo presente neste estudo.

3 Análise e Discussão dos Resultados

Questionário 1: Gestores de Fitness em Luanda

No presente capítulo é feita a apresentação de resultados, com o intuito de responder aos nossos objetivos. São estes: Identificar estratégias organizacionais a aplicar nos ginásios em Angola, com o objetivo de ser uma alavanca na margem de progressão apresentada.

Pretende-se também identificar se os gestores de ginásios em Angola utilizam a pesquisa e análise de mercado, com o fim de desenvolver estratégias organizacionais e qual a importância dada a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado.

Este capítulo será dividido em cinco subcapítulos, onde em cada um, será realizada a análise qualitativa, quantitativa e discussão de resultados.

O primeiro subcapítulo será referente à “Utilização do Modelo de Gestão de Marketing do Desporto” (MGMD), com o intuito de analisar o conhecimento dos gestores em relação a este mesmo modelo

Nos quatro subcapítulos seguintes, serão analisados os dados recolhidos referentes a questões sobre o “Consumidor”, a “Companhia”, a “Concorrência” e o “Clima”.

1.1 Análise de Mercado

Neste subcapítulo serão abordadas questões, relacionadas com o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto, assim como a pesquisa e análise de mercado. A demonstração de resultados será realizada com base em cinco questões.

1.1.1 A sua Organização efetua pesquisa e análise de mercado?

Esta primeira questão é classificada como fechada, com resposta de sim e não.

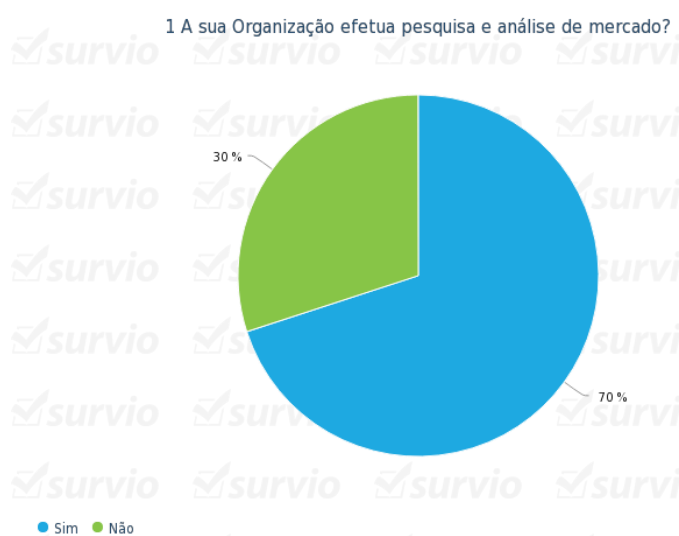
Os resultados revelaram uma percentagem de 70% no “Sim”, isto é, percentagem de gestores que afirmam realizar a pesquisa e análise de mercado. No entanto, obtivemos uma percentagem de 30% no “Não”, ou seja, percentagem de gestores que afirmam não realizar a pesquisa e análise de mercado.

Os seguintes resultados revelam que mais de metade dos gestores de ginásios em Angola, valorizam a pesquisa e análise de mercado, e como tal, esta é realizada.

Segundo Pitts e Stotlar (2002, pág.88) é a partir da pesquisa e análise de mercado que os gestores formulam as suas decisões e as melhores estratégias para a sua organização e definem o seu plano de Marketing.

Parece claro que, nos dias de hoje, recorrer ao estudo de mercado tornou-se algum essencial para uma organização, isto porque:

1. A procura do saber, por parte de mercados antes “apelidados” como desconhecidos, resultante de uma abrangência cada vez mais nacional e internacional;
2. O comportamento do consumidor, cuja procura de fidelização do mesmo se tornou menos facilitada, isto é, o consumidor já não procura responder a



necessidades básicas, preferindo responder ou satisfazer desejos e preferências várias;

3. O foco no fator preço, está a ser substituído por fatores não preço;
4. Uma rivalidade maior entre empresas nacionais e estrangeiras;
5. Procura de resposta a constantes necessidades, “impostas” pelos progressos tecnológicos e inovações.

1.1.2 Quais as componentes de análise?

Concorrência: 80%

Consumidor: 50%

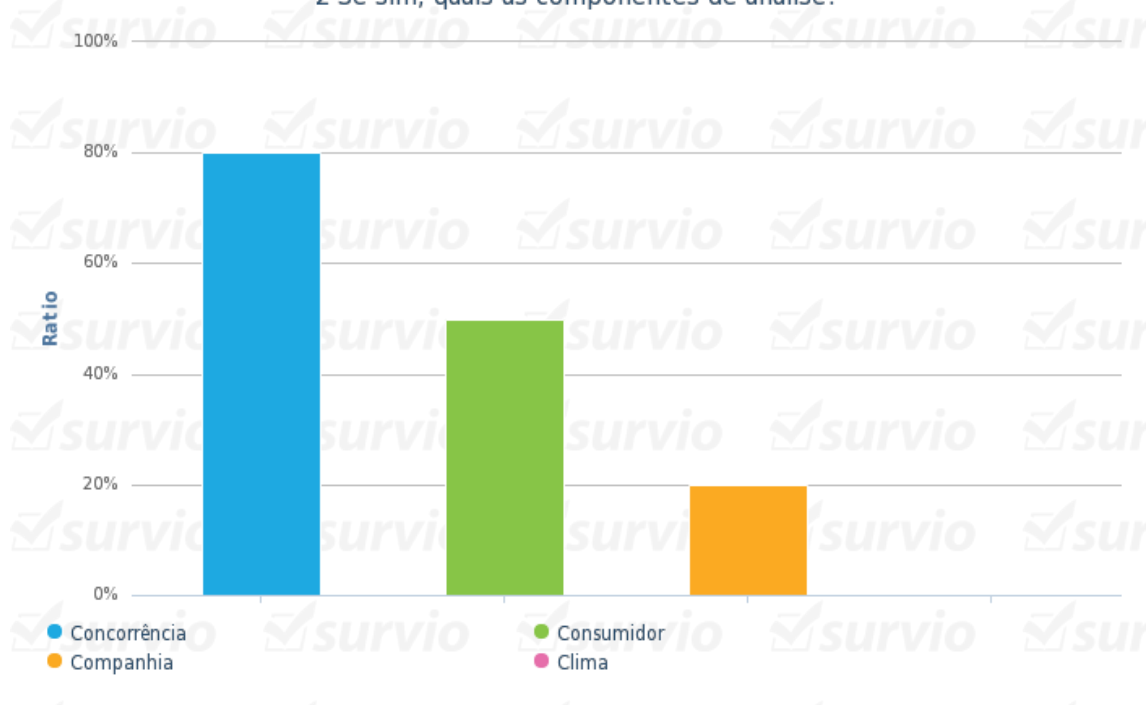
Companhia: 20%

Clima: 0%

Os resultados apresentados anteriormente, revelam que a maioria dos ginásios em Luanda faz a sua pesquisa e análise de mercado com foco na concorrência e no consumidor, dando menos importância à estrutura organizacional e nenhuma ao clima.

No entanto, é de realçar a importância que a Estrutura Organizacional deve ter, pois esta é resultante das atividades desenvolvidas, que devem ser divididas, organizadas e coordenadas. Está intimamente ligada com a estratégia, e depende de algumas variáveis, que são: estratégia, ambiente e tecnologia.

2 Se sim, quais as componentes de análise?



1.1.3 De acordo com a seguinte escala, qual a importância que a pesquisa e análise de mercado têm para a sua Organização?

Podemos observar uma classificação de 3,5 entre 1 e 5, sendo a moda 4. As seguintes percentagens revelam que os gestores apesar de mais de metade realizar a pesquisa e análise de mercado, classificam o método como “mais ou menos” importante, ou seja, o mesmo não valorizado como deveria ser.

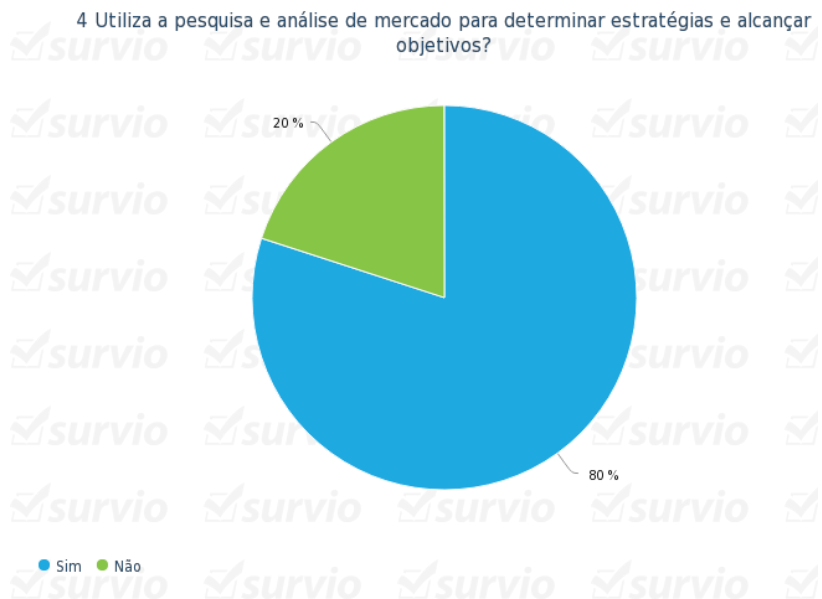
Revela um forte interesse por parte dos gestores, o que poderá ser futuramente um fator positivo para a organização.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	1	10 %
2 / 5	0	0 %
3 / 5	3	30 %
4 / 5	5	50 %
5 / 5	1	10 %

1.1.4 Utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar objetivos e estabelecer estratégias?

Podemos observar que cerca de 80% dos gestores afirmam utilizar a pesquisa e análise de mercado, com o intuito de alcançar objetivos. Também é possível observar que apenas 20% dos gestores afirmam não utilizar.

Segundo a empresa especializada em estudos de mercado, AC Nielsen: Em qualquer caso, um estudo de mercado deve ser iniciado pela definição de quais são os objetivos e itens de interesse.

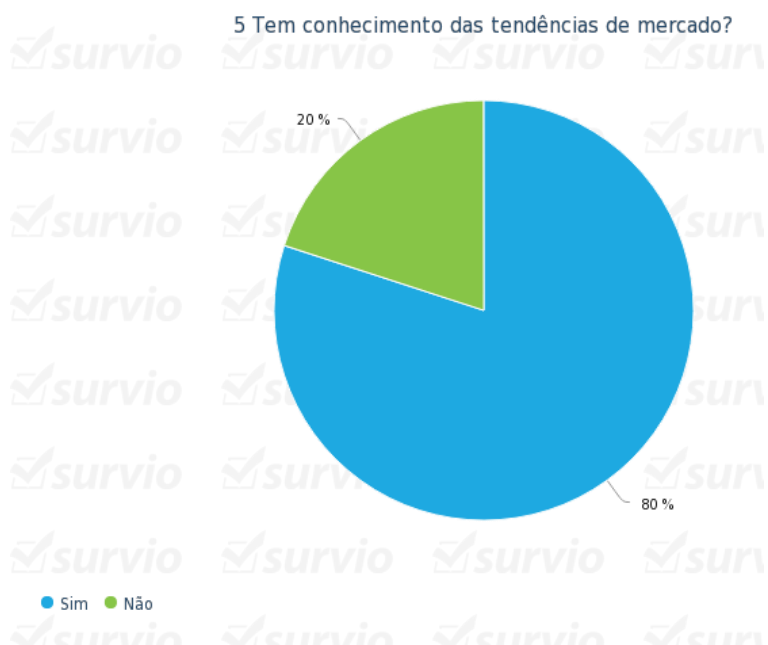


1.1.5 Tem conhecimento das tendências de Mercado?

Observamos que cerca de 80% afirmam ter conhecimento das tendências de mercado, enquanto que cerca de 20% afirmam não ter conhecimento.

A organização precisa de ter conhecimento das tendências de mercado, em função das necessidades

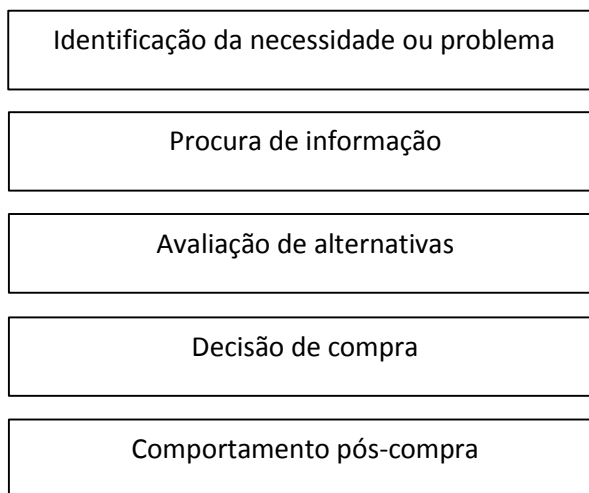
apresentadas pelos consumidores. Tendo como objetivo seguinte a definição correta do seu posicionamento no mercado. Um bom posicionamento, consiste em estabelecer uma posição única na mente dos consumidores, com o intuito de atrair a sua atenção.



1.2 Consumidor

O estudo comportamental do consumidor envolve a compreensão das motivações, atitudes, necessidades e aspirações dos clientes. O comportamento de compra tem dois agentes principais – cliente e organização – o ato de decisão torna-se complexo, devido à existência de diversos agentes: o iniciador, o influenciador, o decisor, o comprador, o consumidor e o avaliador. Serão apresentadas 6 questões.

Fases do processo de decisão

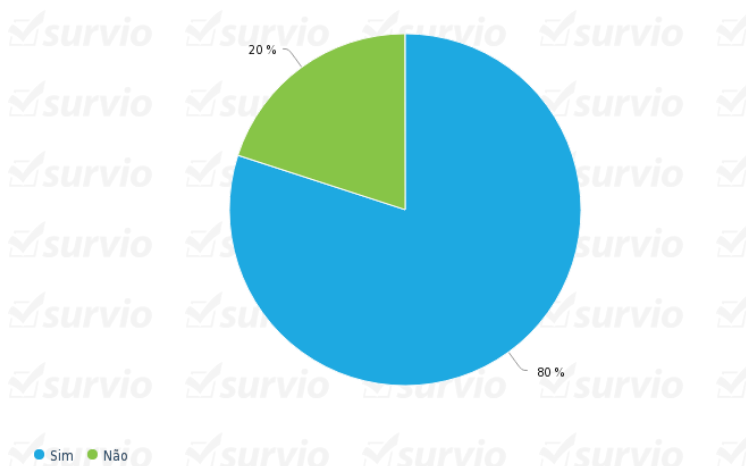


1.2.1 Tendo em conta a segmentação, os fatores demográficos, geográficos, sociais e económicos do seu consumidor, são importantes para a sua organização?

Podemos observar que 80% dos gestores afirmam considerar importante os fatores, acima referido, enquanto que cerca de 20% afirmam não dar importância alguma.

É importante ter em conta todos os fatores, acima mencionados. Os profissionais de marketing devem conhecer o comportamento de compra do consumidor tanto na teoria como na prática. O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais, e psicológicos.

6 Tendo em conta a segmentação, os fatores demográficos, geográficos, sociais e económicos do seu consumidor, são importantes para sua Organização?



1.2.2 Considerando a questão anterior (6) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que têm os factores referidos para a sua organização?

Verificou-se uma classificação de 3.1 entre 1 e 5, sendo a moda 3. Os seguintes resultados revelam que os gestores, apesar de mais de metade afirmar que considera importante os fatores acima referidos, o nível de importância apresentado é razoável. Deixando em dúvida a importância, que estes fatores têm realmente para os gestores de ginásios em Luanda.

Resposta ▲	Respostas	Ratio
1 / 5	1	10 %
2 / 5	1	10 %
3 / 5	5	50 %
4 / 5	2	20 %
5 / 5	1	10 %

1.2.3 Os factores de personalidade e estilo de vida do consumidor são importantes para a sua organização?

Observamos que 60% dos gestores afirmam considerar importante os fatores de personalidade e estilo de vida do consumidor, enquanto que cerca de 40% afirmam não dar importância alguma.

É importante o fator “Personalidade” do consumidor, pois este

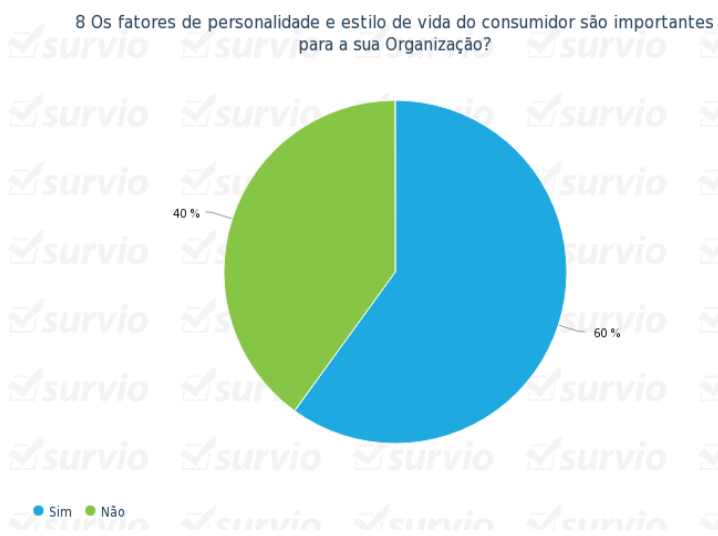
representa o quadro de valores que o diferencia, e nos permite observar e compreender as suas diferentes reacções perante certas situações, isto é, diferentes personalidades poderão representar diferentes comportamentos de compra.

Quanto ao Estilo de vida, este é evidenciado por muitas das suas opções. O Estilo de vida é resultante da identificação pessoal, o comportamento, as atitudes, as motivações e desejos, as emoções e expectativas. O Estilo de vida pode ser descrito através de três variáveis:

- Actividades – inclui tudo o que as pessoas fazem (trabalho, lazer, exposição aos diferentes meios de comunicação);
- Valores pessoais – sistema de valores, características de personalidade e aspectos psicossociológicos;
- Opiniões – representações feitas pelos indivíduos do seu ambiente social em geral.

1.2.4 Considerando a questão anterior (8) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que têm os factores referidos para a sua organização?

Verificou-se uma percentagem positiva de 80%, com uma média de 3.4 entre 1 e 5, sendo a moda 3. As seguintes percentagens revelam que os gestores, apesar de mais



de metade afirmar que considera importante os fatores acima referidos, o nível de importância apresentado é razoável. No entanto, também devemos realçar o fato de cerca de 40% não acharem importantes os fatores referidos.

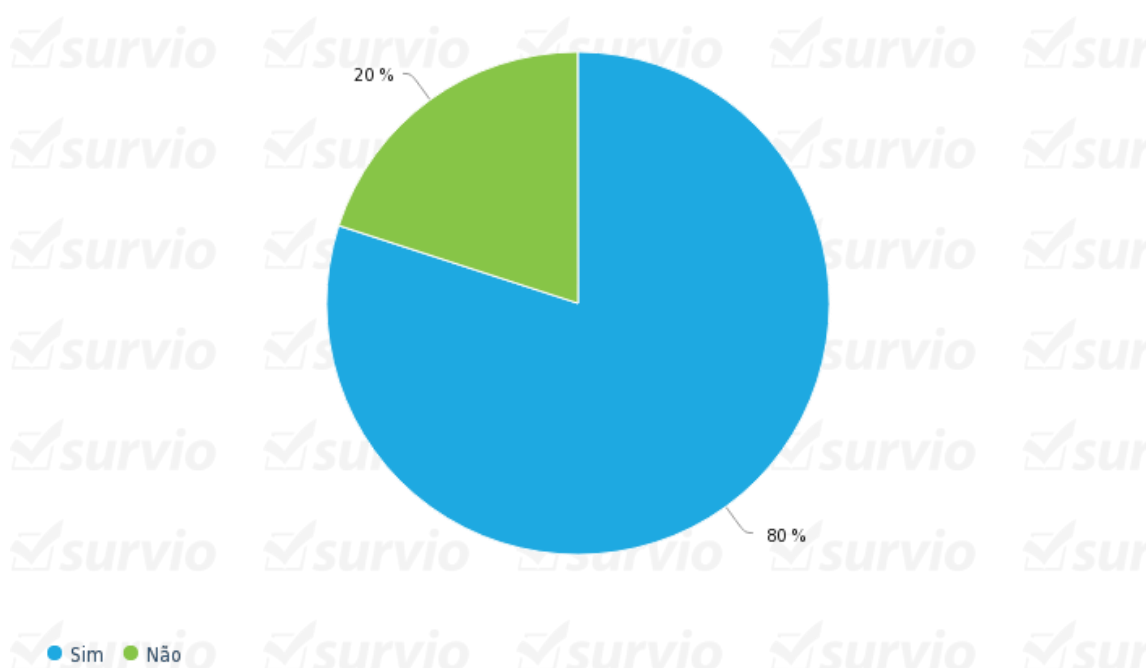
Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0 %
2 / 5	2	20 %
3 / 5	4	40 %
4 / 5	2	20 %
5 / 5	2	20 %

1.2.5 Os fatores comportamentais do consumidor são importantes para a sua organização? (Exemplo: Fidelização; Processo de decisão; Hábitos de utilização)

É possível verificar que cerca de 80% dos gestores afirmam considerar importante os fatores comportamentais para a sua organização. Enquanto que 20% considera pouco ou nada importante.

Os fatores comportamentais devem ser muito importantes para uma organização, pois o compreender o consumidor, envolve entender a sua cultura, a sua classe social, os grupos a que pertence ou aspira, ou seja, conhecer todas as variáveis que influenciam a sua decisão.

10 Os fatores comportamentais do consumidor são importantes para a sua Organização? (Exemplo: Fidelização; Processo de decisão; Hábitos de utilização)



1.2.6 Considerando a questão anterior (8) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que têm os factores referidos para a sua organização?

Observamos uma percentagem positiva de 90%, sendo a média 3.4 entre 1 e 5, e a moda 4. Os fatores comportamentais são importantes, sendo que, como já foi referido anteriormente, é importante conhecer consumidor, com o intuito de conhecer todas as variáveis que possam influenciar no seu processo de compra.

Resposta	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0 %
2 / 5	1	10 %
3 / 5	4	40 %
4 / 5	5	50 %
5 / 5	0	0 %

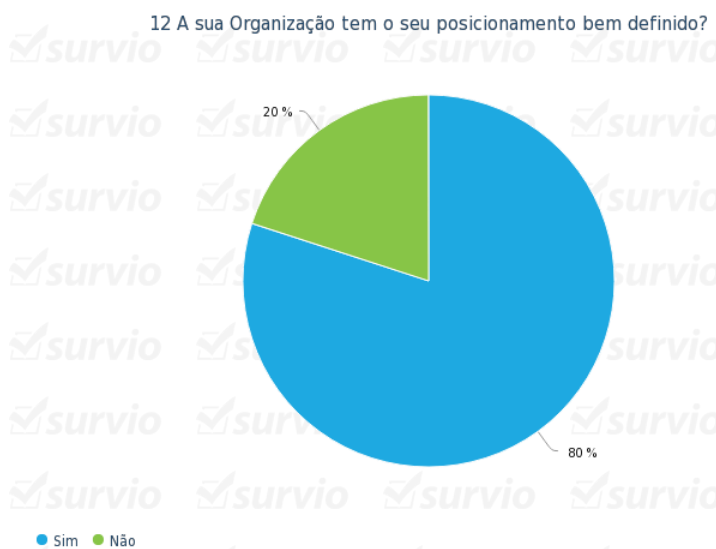
1.3 Companhia

O seguinte subcapítulo, Companhia, pretende apurar de que forma os gestores utilizam o estudo da companhia na sua gestão e qual a sua importância. Serão apresentadas 4 questões.

1.3.1 A sua organização tem o seu posicionamento bem definido?

Observamos que 80% dos gestores afirmam ter o posicionamento da sua organização bem definido, enquanto que 20% afirmam não o ter.

O posicionamento representa a posição no mercado que o gestor pretende que a sua organização tenha. Para tal, é necessário estabelecer uma posição única na mente do consumidor e atrair a sua atenção.



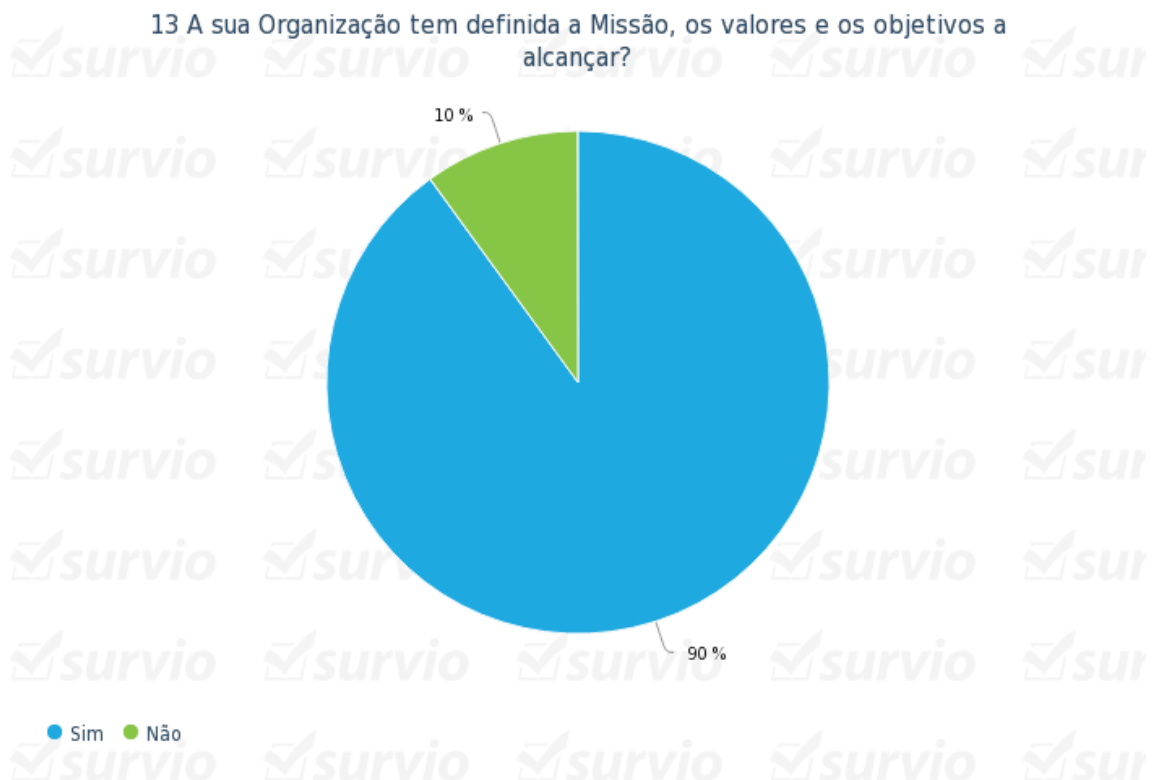
1.3.2 A sua organização tem definida a Missão, os valores e os objetivos a alcançar?

Observamos que 90% dos gestores afirmam ter a Missão, os valores e objetivos bem definidos, enquanto que 10% afirmam o contrário.

A percentagem positiva apresentada é bastante significativa e importante, uma vez que os fundadores de uma empresa devem ter uma visão clara de qual a área de negócio

onde pretende atuar, ter um bom posicionamento no mercado, ter em conta os fatores de diferenciação e uma boa estratégia.

É também igualmente importante formular a declaração de missão, pois esta é a tradução da estratégia da empresa, onde é descrito o propósito da sua própria existência.

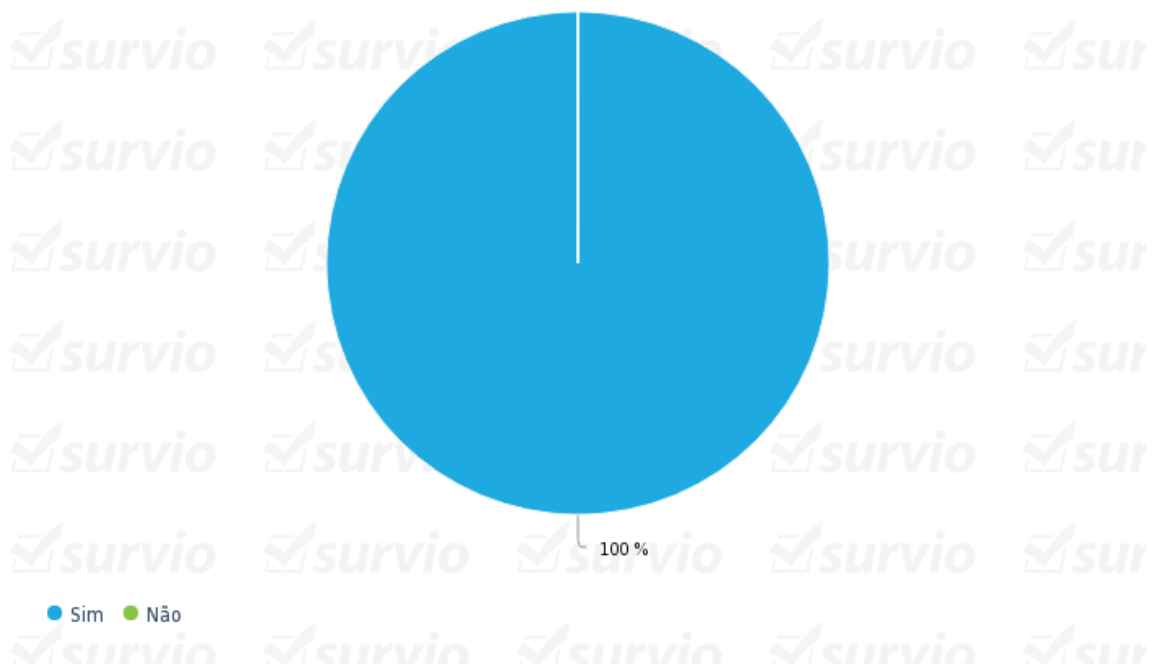


1.3.3 Considera que tem uma estratégia de Preço definida?

É possível observar que 100% considera ter definida uma estratégia de preço.

É importante ter uma estratégia de preço, uma vez que esta se encontra associada á fase do Ciclo de Vida do Produto/Serviço. Ou seja, o preço de um serviço ou produto recém-lançado no mercado é diferente de um produto ou serviço já em fase de maturidade.

14 Considera que tem uma estratégia de Preço definida?



1.3.4 Considerando a questão anterior e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização?

Observamos uma percentagem positiva de 100%, sendo a média 3.5 entre 1 e 5, e a moda 3. A importância dada a este fator é razoável, sendo que, como já foi referido anteriormente, o preço não deve ser utilizado indiscriminadamente e de forma inconsistente como arma estratégica, pois as alterações nos preços podem provocar consequências na perceção dos clientes prejudicando o posicionamento do produto.

Resposta ▲	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0 %
2 / 5	0	0 %
3 / 5	6	60 %
4 / 5	3	30 %
5 / 5	1	10 %

1.4 Concorrência

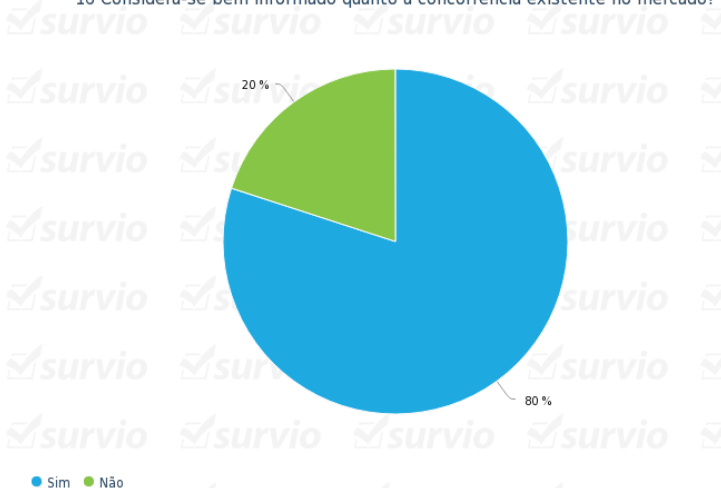
O seguinte subcapítulo é referente à concorrência e pretende-se com o mesmo aferir se existe, por parte dos gestores, conhecimento sobre a existência de concorrência, assim como a sua respetiva importância.

1.4.1 Considera-se bem informado quanto á concorrência existente no mercado?

Podemos considerar que 80% dos gestores de ginásios em Luanda, afirmam conhecer a concorrência existente no mercado. Enquanto que 20%, afirmam não conhecer os seus concorrentes.

Conhecer a concorrência considera-se essencial, na medida em que todas as empresas estão sujeitas á competição, seja esta nacional ou internacional. Como tal, é importante conhecer os rivais, conhecer o seu mercado, quem o integra, o lugar que ocupam no mercado, os seus pontos fracos e fortes, as necessidades que satisfazem, quem são os clientes, que organização e métodos de venda utilizam, que técnicas de publicidade e de venda usam, as condições de venda que praticam.

16 Considera-se bem informado quanto á concorrência existente no mercado?



1.4.2 Considerando a questão anterior (16) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização?

Observamos uma percentagem positiva de 90%, sendo a média 3.4 entre 1 e 5, e a moda 3. A importância dada a este fator é razoável, sendo que, no entanto deveria existir uma preocupação maior por parte dos gestores em conhecer realmente os seus concorrentes. Pois é a análise dos concorrentes que irá permitir ao gestor compreender

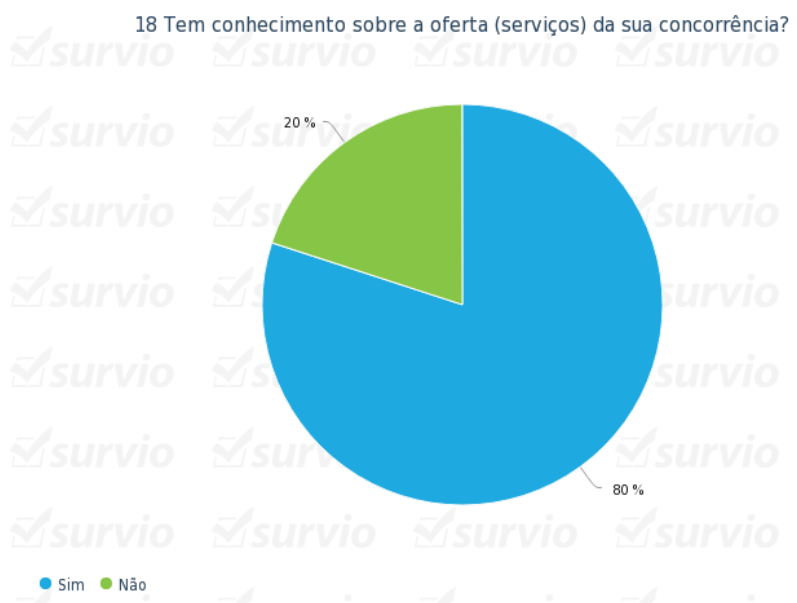
a competição com que se vai deparar. Compreender as posições dos seus concorrentes diretos e as oportunidades disponíveis.

Resposta ▲	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0 %
2 / 5	1	10 %
3 / 5	5	50 %
4 / 5	3	30 %
5 / 5	1	10 %

1.4.3 Tem conhecimento sobre a oferta (serviços) da sua concorrência?

Observamos que 80% dos gestores, afirmam ter conhecimento da oferta da concorrência, enquanto que 20% afirmam não ter esse conhecimento.

No seguimento daquilo que havíamos referido anteriormente, conhecer a oferta da concorrência é conhecer e



compreender a competição com que o gestor se vai deparar. É conhecer a posição da concorrência e poder aproveitar as oportunidades disponíveis.

1.5 Clima

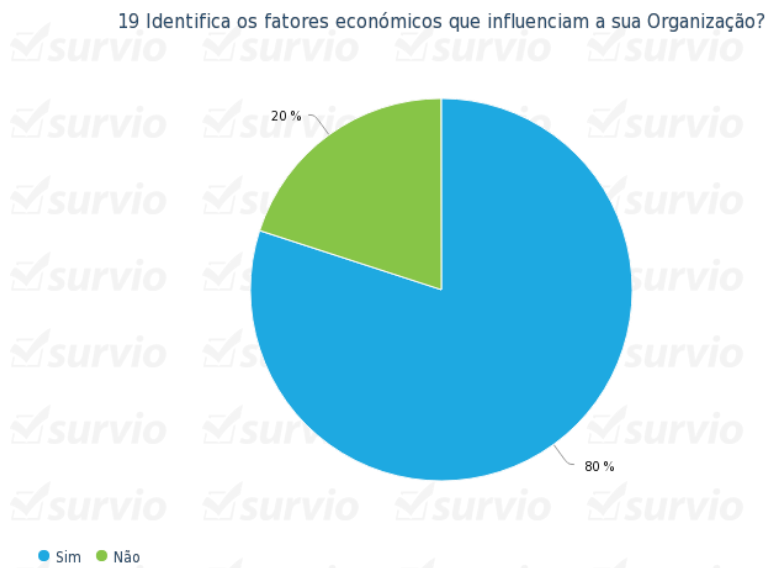
O subcapítulo seguinte é referente ao estudo do clima na gestão, assim como a sua respetiva importância. Serão apresentadas 5 questões.

1.5.1 Identifica os fatores económicos que influenciam a sua Organização?

19 Identifica os fatores económicos que influenciam a sua Organização?

Podemos observar que 80% afirmam identificar os fatores económicos que influenciam a sua organização, enquanto que 20% afirmam não o fazer.

Os fatores económicos apresentam um forte impacto na forma como as empresas operam e tomam decisões.



1.5.2 Considerando a questão anterior (1.5.1) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização?

Observamos uma percentagem positiva de 90%, sendo a média 3.5 entre 1 e 5, e a moda 3/4. A importância dada a este fator é razoável, sendo que, no entanto deveria existir uma preocupação maior por parte dos gestores em conhecer os fatores económicos que influenciam a sua organização, pois como já foi referido anteriormente, estes apresentam um forte impacto na forma como a organização opera e toma decisões.

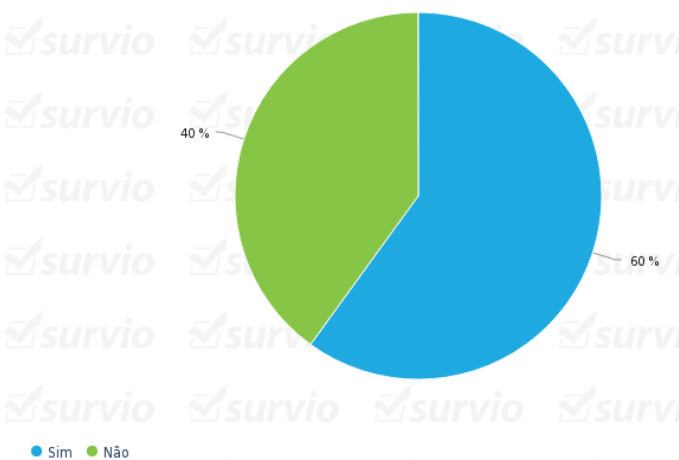
Resposta ▲	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0 %
2 / 5	1	10 %
3 / 5	4	40 %
4 / 5	4	40 %
5 / 5	1	10 %

1.5.3 A sua Organização tem em atenção os aspetos legais?

Observamos que 60% dos gestores afirmam ter em atenção os aspetos legais, enquanto que 40% afirma não dar a devida atenção.

As questões políticas são constituídas “por indivíduos ou organizações que se esforçam para estabelecer tolerância ou intolerância dentro da esfera pública para a prática de negócios específicos” (Pitts e Stotlar, 2002, p.92).

21 A sua Organização tem em atenção os aspetos legais?

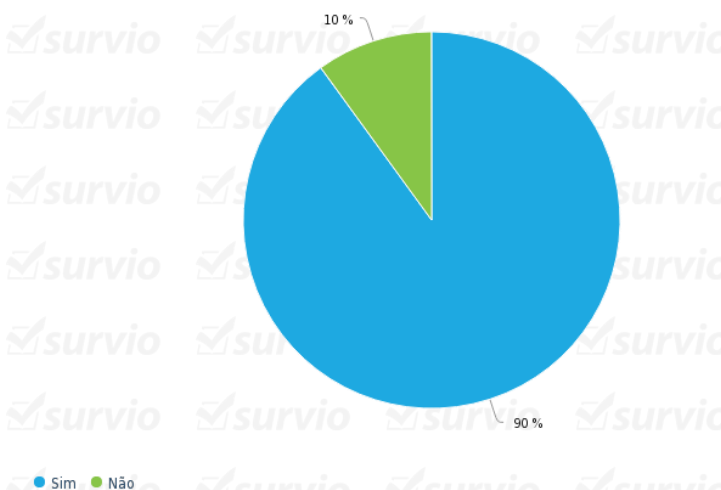


1.5.4 A sua Organização recorre às novas tecnologias como meio de comunicação/divulgação?

Observamos que 90% dos gestores afirmam dar importância às novas tecnologias como meio de comunicação e divulgação do seu serviço. Enquanto que, apenas 10% afirma não dar importância alguma.

Nos dias de hoje, as novas tecnologias são consideradas uma forte alavanca na divulgação do serviço ou produto, e são ainda, um importante aliado na comunicação com clientes ou potenciais clientes.

23 A sua Organização recorre às novas tecnologias como meio de comunicação/divulgação? (Exemplo: Site; Facebook; E-mail)

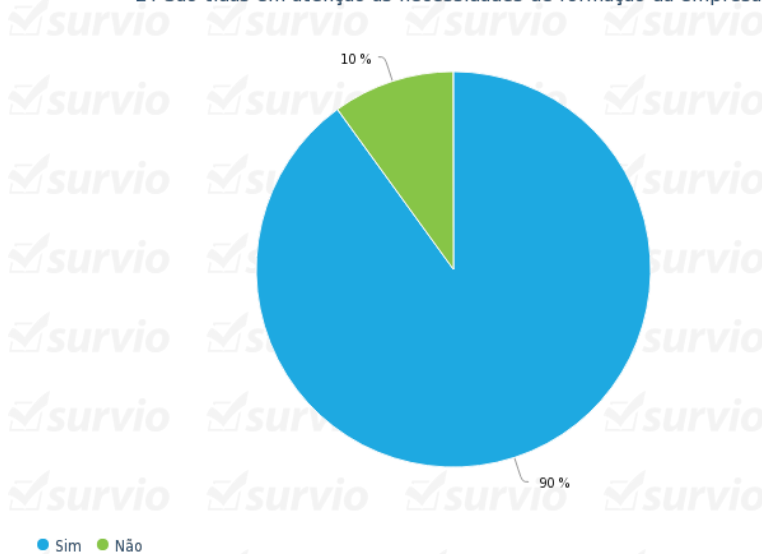


1.5.5 São tidas em atenção as necessidades de formação da empresa?

Observamos que 90% dos gestores afirmam ter em atenção as necessidades de formação da empresa. Enquanto que, apenas 10% afirma não dar importância alguma às necessidades de formação.

É importante a constante formação da equipa, com o intuito de poder acompanhar as modas e tendências que surgem constantemente.

24 São tidas em atenção as necessidades de formação da empresa?



Segundo Pitts e Stotlar a “educação é vital para a indústria de negócios desportivos”.

Questionário 2: Satisfação do cliente

No segundo capítulo, iremos proceder à análise de resultados obtidos no “Questionário 2”.

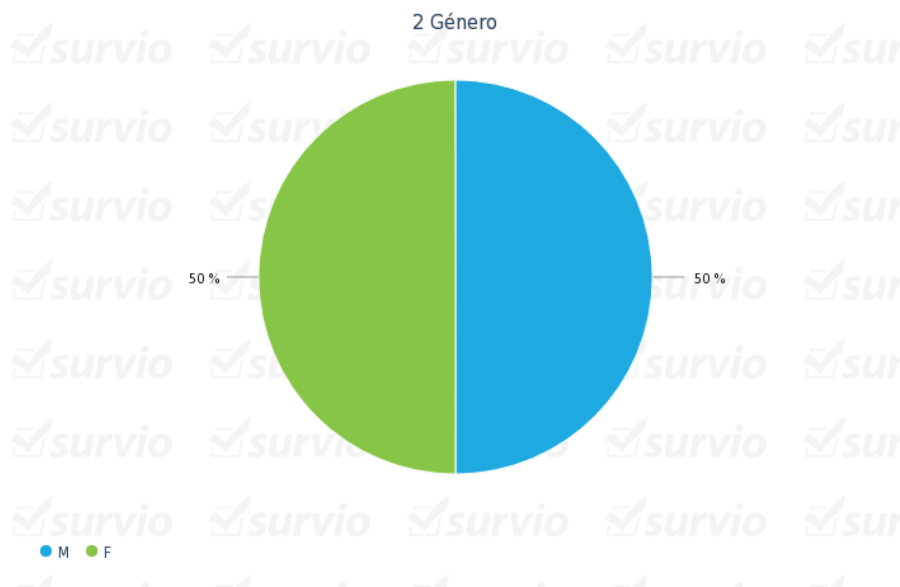
Considerando uma amostra de 20 indivíduos, o presente questionário terá por finalidade medir a satisfação do cliente, ter conhecimento das necessidades apresentadas, saber quais os pontos fracos e fortes do serviço de Fitness em Luanda.

1. Idade

18	41
22	41
29	42
33	42
34	48
34	48
35	50
36	52
36	55
38	57

Tendo em conta uma amostra de 20 inquiridos, observamos uma média de 40 anos nos dados obtidos.

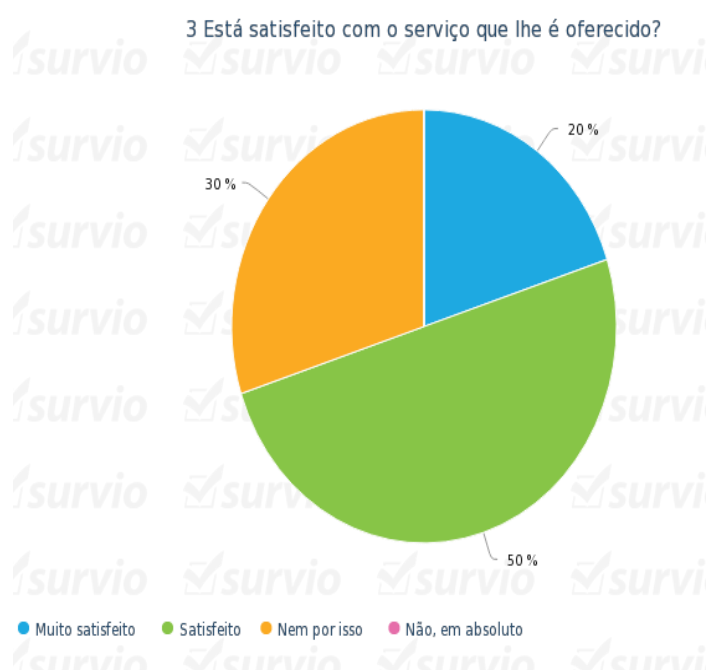
2. Género



Tendo em conta o género, observamos uma percentagem de 50% de homens e 50% de mulheres nos indivíduos inquiridos.

3. Está satisfeito com o serviço que lhe é oferecido?

Quando questionados sobre o seu grau de satisfação face ao serviço oferecido, observamos que 50% dos inquiridos afirma estar satisfeito com o serviço, 20% afirma estar muito satisfeito e 30% nem por isso. Podemos considerar uma percentagem positiva de 70%, no entanto não poderão ser esquecidos os 30% que afirmaram estar pouco satisfeito. É importante ter conhecimento e analisar, aqueles que são considerados os pontos fracos e necessidades apresentadas por estes 30%.



4. Em média, quanto tempo demora para chegar ao ginásio?

Os dados recolhidos, foram os seguintes:

30'	40'
30'	40'
35'	45'
35'	45'
35'	50'
40'	50'
40'	50'
40'	50'
40'	60'
40'	90'

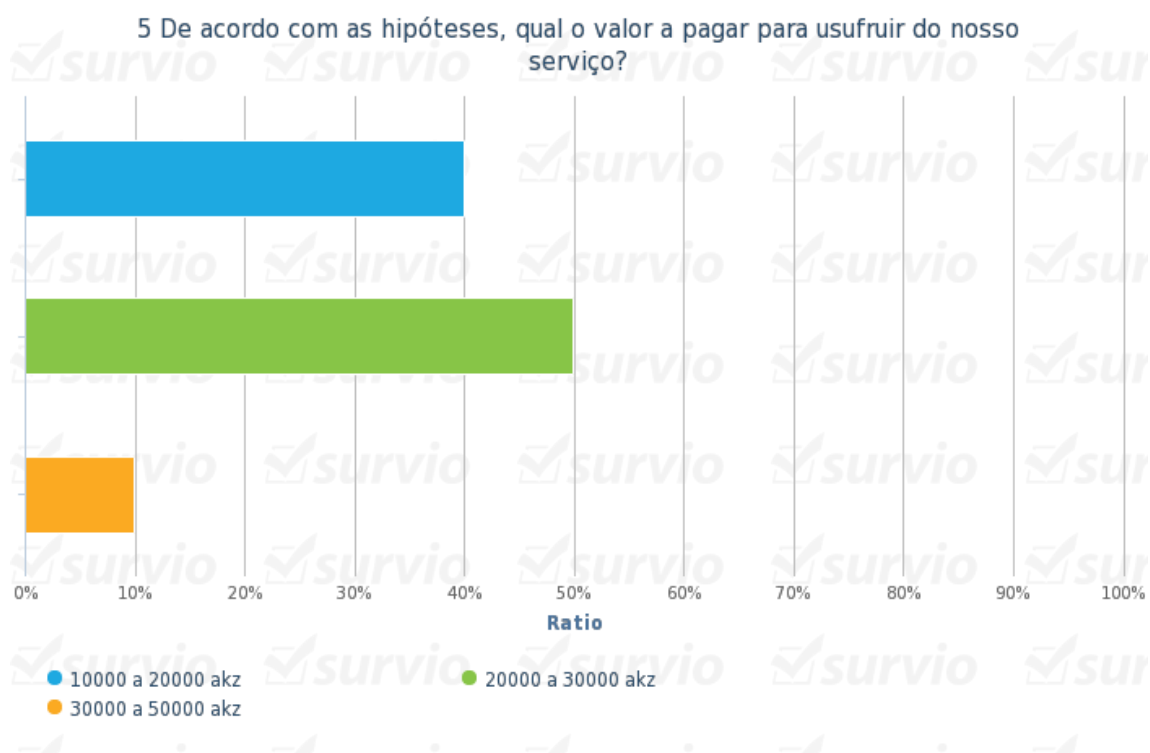
Tendo em conta o fator “trânsito”, que se tem revelado ao longo dos tempos, um dos principais problemas na rotina de quem vive em Luanda. Observamos que em média os nossos inquiridos para se deslocarem ao ginásio, demoram cerca de 44 minutos.

5. De acordo com as hipóteses, qual o valor que paga para usufruir do serviço de ginásio?

Em Luanda as mensalidades praticadas pelos ginásios, variam entre os 10.000,00 akz (kwanzas) (equivalente a 66 euros) e os 50.000,00 akz (equivalente a 330 euros).

Observamos que 50% dos inquiridos paga uma mensalidade entre os 20.000,00 akz (130 euros) e os 30.000,00 akz (197 euros). Cerca de 40% paga uma mensalidade entre os 10.000,00 akz (66 euros) e os 20.000,00 akz (130 euros). Enquanto que 10% paga uma mensalidade entre os 30.000,00 akz (197 euros) e os 50.000,00 akz (330 euros).

Normalmente a modalidade de pagamento referente aos 50.000,00 akz, inclui sessões de treino personalizado (PT).



6. Considera o preço elevado?

Quando questionados sobre, se consideravam ou não elevado o preço que pagam para usufruir do serviço de ginásios, observamos que 60% dos inquiridos afirmam não considerar o preço elevado, enquanto que 40% afirmam que o preço a pagar é de fato elevado.



7. Está satisfeito com as instalações (sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)

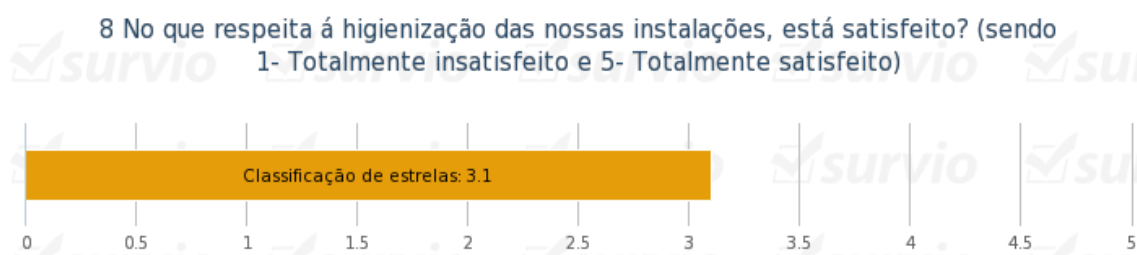
É possível observar uma percentagem positiva de 95% , sendo a média 3.2% entre 0 e 5, e a moda 3.

Nos dias de hoje, o cliente procura um local onde seja possível exercitar o corpo, e em simultâneo, onde se sinta bem. Isto é, procura um local com uma boa arquitetura, instalações cómodas e modernas, com luz natural e boas decorações. Os balneários deixaram de estar em segundo plano, tendo assim uma importância acrescida, ou seja, atualmente são considerados uma das zonas que mais área ocupa.



8. No que respeita à higienização das nossas instalações, está satisfeito? (Sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)

É possível observar uma percentagem positiva de 85%, sendo a média 3.1% entre 0 e 5, e a moda 3.



Resposta ▲	Respostas	Ratio
1 / 5	0	0 %
2 / 5	3	15 %
3 / 5	7	35 %
4 / 5	10	50 %
5 / 5	0	0 %

9. Está satisfeito com os profissionais que o acompanham diariamente no ginásio? (Sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)

É possível observar uma percentagem positiva de 95%, sendo a média 3, entre 0 e 5, e a moda 3. No entanto, devemos considerar a percentagem de 5% dos clientes, que afirmam estar insatisfeitos com os profissionais por quem são acompanhados.

Um dos principais problemas, prende-se com a escassez de profissionais devidamente qualificados, pois as escolas de formação existentes são em número restrito, a formação é de nível relativamente baixo, e é dado um “livre trânsito” a qualquer pessoa que pretenda estar ligada ao treino.

É importante apostar em mais escolas de formação, com o intuito de alavancar a profissionalização do setor. É importante que os instrutores estejam mais presentes nos clubes, executando diferentes tarefas. Estes devem estar disponíveis a tempo inteiro e não a part-time, deixando assim o ginásio de estar dependente das disponibilidades dos instrutores.

9 Está satisfeito com os profissionais que o acompanham diariamente no ginásio? (sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)



Resposta ▲	Respostas	Ratio
1 / 5	1	5 %
2 / 5	4	20 %
3 / 5	2	10 %
4 / 5	12	60 %
5 / 5	1	5 %

10. Quais as suas sugestões a nível de aulas de grupo?

Recentemente, era possível destacar-se em Luanda a procura por treinos de bodybuilding, onde a prioridade era a cultura do corpo musculado. Com a entrada das mulheres nos ginásios, a oferta foi alargada para um mapa de aulas diversas.

No entanto, com a entrada de certas marcas no sector do fitness, Les Mills, os clientes começaram a apresentar diferentes necessidades, isto é, a motivação para o exercício “rotineiro” decresceu. Então a oferta de novas aulas, permite ao cliente ter o poder de decisão quanto á intensidade de treino

As sugestões para novas aulas, apresentadas pelos inquiridos foram as seguintes:

Aulas de relaxamento (Yoga)	Cycle
Danças (Quizomba, Semba)	Bodycombat
Cross training	
Zumba	
Step	

11. Quais as suas sugestões, para a melhoria do funcionamento do ginásio que frequenta?

Melhor higienização dos balneários. Profissionais mais atentos na sala de exercício	Balneários maiores
Melhoria na higiene das instalações e melhoria na competência profissional	Mais profissionais na sala de exercício
Melhor manutenção nas máquinas da sala de exercício	Mais aulas e balneários maiores
Necessidade de profissionais competentes	Mais aulas
Melhorar os balneários	

2 Conclusões e Considerações finais

Nas conclusões finais pretende refletir-se os dados alcançados tendo em conta os objetivos formulados e tendo como padrão a revisão da literatura, reforçando os objetivos principais deste estudo, através de críticas e reflexões.

Tendo sido mencionado anteriormente, o objetivo principal deste estudo é a análise da visão do Fitness em Luanda. Através da recolha de informação referente a estratégias organizacionais.

Após a recolha de informação, pretendia obter resposta para a seguinte questão – Porque é que o sector do Fitness se encontra estagnado, quando apresenta uma grande margem de progressão?

Com o intuito de perceber a visão do Fitness em Luanda, foi efetuado um questionário, dirigido aos gestores de ginásios, onde estes foram convidados a responder sobre o mercado, o consumidor, a organização, concorrência e clima de gestão.

Referente ao mercado, foi possível observar que 70% dos gestores de ginásios afirmam efetuar a Pesquisa e análise de mercado, enquanto que 30% afirma não o fazer. Sendo que o foco principal é referente à concorrência (80%). Foi ainda possível observar que, a Pesquisa e análise de mercado é utilizada por 80% dos gestores, para determinar objetivos e estabelecer estratégias.

O estudo de mercado torna-se essencial, no sentido em que é necessário conhecer o consumidor e a concorrência.

Em relação ao consumidor, foi possível observar que 80% dos gestores afirmam dar importância aos fatores relacionados com o consumidor (demográficos, geográficos, sociais e económicos). Esta percentagem revela ser um bom indicio, pois os fatores acima referidos, estão fortemente relacionados com a decisão de aquisição do serviço. Observamos também, que 80% dos gestores afirmam dar importância aos fatores comportamentais do consumidor (fidelização e processo de compra).

O terceiro subcapítulo deste questionário é referente à estudo Companhia. Observamos que 80% dos gestores afirmam ter bem definido o posicionamento da sua organização. É importante um posicionamento bem definido, pois é o representar de uma posição no mercado.

Observamos também que 90% dos gestores afirmam ter a missão, os valores e objetivos bem definidos. É necessário ter uma visão clara da área de negócio a atuar e uma missão que traduza a estratégia da empresa.

Nas questões referentes à concorrência, 80% dos gestores afirmam estar bem informados sobre a concorrência existente no mercado. É necessário este conhecimento, pois existe uma competição constante. Conhecer os rivais e conhecer como estes se movimentam no mercado.

O último subcapítulo é referente ao clima de gestão. Em relação aos fatores económicos que influenciam a organização, 80% dos gestores afirmam saber identificar os mesmos. É sem dúvida uma mais valia, pois estes fatores influenciam a forma como as empresas operam e tomam decisões.

No que respeita aos aspetos legais, esta questão é impossível de responder, pois ainda não existe qualquer tipo de legislação para este tipo de organizações. No entanto, os ginásios existentes, utilizam por base a legislação seguida por Portugal.

A questão referente ao uso de novas tecnologias, revelou uma percentagem de 94.4% de gestores que afirmam utilizar estes novos meios (redes sociais, e-mail, etc) para divulgar o seu serviço.

Para efetuar as considerações finais, sobre os resultados obtidos no questionário 2 (Satisfação do cliente), foi utilizada como ferramenta a Análise Swot. Com esta análise, será possível apresentar as principais forças e fraquezas do serviço apresentado pelos ginásios, poder identificar oportunidades que permitam melhorar o serviço e prevenir certas ameaças.

Considerações Finais – Satisfação do cliente

Tendo em conta os resultados obtidos, o principal ponto forte verificado, está relacionado com o fato de existir o interesse no culto do corpo, tornando-se assim num benefício para este setor, pois significa a procura pela aquisição deste serviço.

No entanto, foram verificadas algumas fraquezas. Destaque para o fator externo, tempo, que é aqui referenciado devido ao tempo gasto pelo cliente, em se deslocar ao ginásio. Em média o cliente demora cerca de 44 minutos para chegar ao espaço. Este fator pode apresentar influência no momento da tomada de decisão do cliente, em adquirir ou não o serviço.


Os preços praticados na cidade de Luanda para a aquisição deste serviço, são muito elevados, resultando numa influência negativa na tomada de decisão para a aquisição deste serviço. Em média, para usufruir do serviço, o cliente paga entre os 10.000 akz (66 euros) e os 20.000 akz (130 euros).

A higienização dos ginásios em Luanda, infelizmente é efetuada de forma deficiente. Nos dias de hoje, sabemos que os ginásios em Portugal possuem uma equipa de limpeza disponível durante todo o seu horário de funcionamento, com uma rotina de higienização excecional. Em Luanda, infelizmente essa rotina não existe, ou se existe, é efetuada de forma deficiente (ex: não é habitual a higienização do estúdio de aula ou espaço de aula e respetivo material após o seu uso).

Foi possível observar algumas oportunidades, entre elas a oportunidade de melhoria das instalações, de modo a que estas possam oferecer ao cliente todas as comodidades necessárias. Evoluir de espaços pequenos, sem luz natural, sem estúdios e com balneários minúsculos e pouco confortáveis, para espaços amplos e agradáveis. Com uma sala de exercício de dimensões consideráveis, equipada com todo o material necessário. Com estúdios apropriados para a realização de aulas de grupo. Com balneários amplos, com as devidas áreas divididas (casas de banho, duches, sauna, zonas secas com cacifo).

Apresentar um mapa de aulas mais preenchido, com uma maior diversidade de modalidades, com o intuito de apresentar uma oferta mais diversificada. As aulas, com objetivo de evitar a fidelização ao professor, mas sim ao serviço, devem ser monitorizadas por professores diferentes.

Período inicial		Período moderno
Horário reduzidos		Horários alargados

Oferta compartimentada		All inclusive
Bodybuilding Aeróbica Step Localizada Dança		Aulas Les Mills Personal training Cross Training
Aulas dependiam da expertise do professor		Aulas estandardizadas
Mapa de aulas em função da expectativa do cliente		Mapa de aulas gerido on time por softwares de gestão

Nota: Recursos temporais no período inicial e no período moderno (livro: Evolução do fitness em Portugal: Mudanças e desafios)

Como ameaças considera-se a concorrência uma ameaça constante, isto porque são cada vez mais os espaços, apelidados de “ginásios”, que começam a aparecer na cidade de Luanda com uma oferta pouco variada, mas tentadora ao mesmo tempo, ou seja, oferecem preços mais baixos.

A formação dos profissionais em Luanda é bastante deficiente, pois é pouco exigente e bastante desatualizada. São diversas as lacunas apresentadas pelos recém-licenciados em exercício, resultando em alguns casos, situações de risco para o cliente, pois é mal informado e mal acompanhado, pondo em risco o seu bem-estar. Também não podemos ignorar o fato de existir uma percentagem considerável de pessoas sem estudos superiores e sem qualquer tipo de formação, que estão a exercer a função de profissional de exercício em ginásios.

Os preços praticados irão continuar a ser uma ameaça, tendo em conta o custo de vida do país e a crise económica existente. O serviço de fitness é considerado um bem de luxo, dificilmente acessível à maioria da população, e no caso da crise económica persistir, é um serviço que será fortemente afetado.

As propostas sugeridas para combater algumas das lacunas apresentadas, são as seguintes:

- Tirar o melhor partido do ponto forte verificado, o interesse no culto do corpo, aproveitando a procura existente pelo serviço de ginásio, apresentando uma oferta mais aliciante (maior variedade no mapa de aulas).

- Aplicar uma estratégia de preço (oferta de preços mais baixos e acessíveis).
- Aproveitar a oportunidade de melhoria das instalações, apostando numa manutenção com frequência e mais cuidada.
- Ter em atenção a principal ameaça verificada, a concorrência, elaborando uma análise constante, com o intuito de poder aplicar estratégias que permitam a criação de uma vantagem competitiva.

As propostas apresentadas anteriormente pretendem minimizar o problema observado, isto é, o setor de Fitness que com uma grande margem de progressão, apresenta-se de momento estagnado. Tirar proveito do ponto forte apresentado (Interesse no culto do corpo - serviço de ginásio com procura), aliando o mesmo às oportunidades, de modo a alavancar o Fitness em Luanda.

3 Referências bibliográficas

- Assael, H. (1998). *Consumer behaviour and marketing action* (6th edition). United States of America: International Thomson Publishing.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). (3^aed.). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editores.
- Dunn, H. L. (1961). *High-level wellness*. Arlington, VA: Beatty Press.
- Ferreira, C. (s/d). Disponível em:
<file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/TEC_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O__ADM_GERAL_-_CONTE%C3%9ADO_6_-_ESTRAT%C3%89GIA_ORGANIZACIONAL%20(4).pdf>. Acesso em: 24 Nov. 2015, 18:00, p. 3
- Gonçalves, C. (2012). *Retenção de Sócios no Fitness – Estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação*. (Dissertação com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana na especialidade de Ciências do Desporto). Universidade Técnica de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana.
- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., & Winick, M. (1998). *Health Fitness Management: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*. United States of America: Human Kinetics.
- Green, C. (2003). Psychology of sport consumer behaviour. In J. B. Parks & J. Quarterman (Eds.), *Contemporary sport management* (second edition). USA: Human Kinetics.
- Hambrick, D. C. (1983). *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*. Academy of Management Journal, v. 26, n. 1, p.05-26.
- HOFFMAN, K. Douglas, BATESON, John E. G. 2003. *Princípios de Marketing de Serviços*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Huete, L. (2006). "Clienting: Mastering the challenge of customer centricity". In *Customer strategies para o Manual red thread review*. Curso IHRSA University IESE. – *Executive Education Programme*, 1^a Edição, Barcelona, University of Navarra.
- IHRSA (2005). *European market report*. International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA).
- IHRSA (2006). *European market report*. International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA).

- IHRSA (2010). *European health club report: The size and scope of leading markets*. International Health, Racquet & Sports club Association (IHRSA).
- IHRSA (2011). *Global report 2011*. International Health, Racquet & Sports club Association (IHRSA).
- Kotler, P., Keller, K.L. *Administração e Marketing*, 12ª edição, ABDR editora.
- KOTLER, Philip. 2000. *Marketing Management*. United States of America: Prentice-Hall.
- Lauterborn, B. (1990). *New Marketing litany; Four P's passe; C-words take over*. Crain Communications, Inc.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: sociology and the business of fitness*. Nova York: Routledge.
- Maslow, A. (1952). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de Estratégia*. Lisboa: P.1-17, INDEG/ISCTE.
- Pilzer, P. (2007). *The new wellness revolution*. 2ªedição. John Wiley & Sons, Inc.
- PIRES, Aníbal, SANTOS, Ana Paula. 1996. *Satisfação dos Clientes: Um Objectivo Estratégico de Gestão*. Lisboa: Texto Editora, Lda.
- Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002). (2ªed.). *Fundamentals of Sport Marketing*. Published: Fitness Information Technology (Morgantown, WV): Porte.
- Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect*. Harvard Business School Press. Boston.
- RUST, Roland T., OLIVER, Richard L. 1994. *Service Quality – New directions in Theory and Practice*. Reino Unido: Sage Publications, Inc.
- Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do fitness em Portugal: Mudanças e desafios*. Lisboa: Visão e Contextos, Lda para AGAP.
- Shank, M. (2008). (4ªed.). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Publisher: Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. (2001). *Comportamento do cliente: indo para além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Editora Atlas S.A.

ANEXOS

Fitness - Angola

O seguinte questionário pretende apurar informações acerca da visão de gestão desportiva adotada pelos gestores de ginásios em Luanda.

Análise de Mercado

1

A sua Organização efetua pesquisa e análise de mercado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2

Se sim, quais as componentes de análise?

- ☐ Concorrência
- ☐ Consumidor
- ☐ Estrutura Organizacional

3

De acordo com a seguinte escala, qual a importância que a pesquisa e análise de mercado têm para a sua Organização? (1- Sem importância e 5- Muito importante)



4

Utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar estratégias e alcançar objetivos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5

Tem conhecimento das tendências de mercado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Consumidor

6

Tendo em conta a segmentação, os fatores demográficos, geográficos, sociais e económicos do seu consumidor, são importantes para sua Organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7

Considerando a questão anterior (6) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que têm os fatores referidos para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



8

Os fatores de personalidade e estilo de vida do consumidor são importantes para a sua Organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9

Considerando a questão anterior (8) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que têm os fatores referidos para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



10

Os fatores comportamentais do consumidor são importantes para a sua Organização? (Exemplo: Fidelização; Processo de decisão; Hábitos de utilização)

- ☐ Sim
- ☐ Não

Considerando a questão anterior (10) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que têm os fatores referidos para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



Organização - Estrutura

12

A sua Organização tem o seu posicionamento bem definido?

- ☐ Sim
- ☐ Não

13

A sua Organização tem definida a Missão, os valores e os objetivos a alcançar?

- ☐ Sim
- ☐ Não

14

Considera que tem uma estratégia de Preço definida?

- ☐ Sim
- ☐ Não

15

Considerando a questão anterior (14) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



Concorrência

16

Considera-se bem informado quanto á concorrência existente no mercado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

17

Considerando a questão anterior (16) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



18

Tem conhecimento sobre a oferta (serviços) da sua concorrência?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Clima

19

Identifica os fatores económicos que influenciam a sua Organização?

- ☐ Sim
- ☐ Não

20

Considerando a questão anterior (19) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



21

A sua Organização tem em atenção os aspetos legais?

- ☐ Sim
- ☐ Não

22

Considerando a questão anterior (21) e de acordo com a seguinte escala, qual a importância que tem para a sua organização? (1- Sem Importância e 5- Muito importante)



23

A sua Organização recorre às novas tecnologias como meio de comunicação/divulgação? (Exemplo: Site; Facebook; E-mail)

- ☐ Sim
- ☐ Não

24

São tidas em atenção as necessidades de formação da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

ENVIAR INQUÉRITO

Satisfação do cliente

O seguinte questionário pretende aferir as principais necessidades apresentadas pelo consumidor, face ao serviço de ginásios em Luanda.

1

Idade?



2

Género

☐

M

☐

F

3

Está satisfeito com o serviço que lhe é oferecido?

☐

Muito satisfeito

☐

Satisfeito

☐

Nem por isso

☐

Não, em absoluto

4

Em média, quanto tempo demora para chegar ao ginásio?



5

De acordo com as hipóteses, qual o valor a pagar para usufruir do nosso serviço?

- ☐ 10000 a 20000 akz
- ☐ 20000 a 30000 akz
- ☐ 30000 a 50000 akz

6

Considera o preço elevado?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7

Está satisfeito com as instalações? (sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)



8

No que respeita á higienização das nossas instalações, está satisfeito? (sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)



9

Está satisfeito com os profissionais que o acompanham diariamente no ginásio? (sendo 1- Totalmente insatisfeito e 5- Totalmente satisfeito)



10

Quais as suas sugestões a nível de aulas de grupo?



11

Quais as suas sugestões, para a melhoria do funcionamento do nosso ginásio?



ENVIAR INQUÉRITO